

УДК 658.1

Харчишина О. В.

*д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Житомирський державний університет ім. І. Франка*

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Узагальнено результати досліджень щодо мотиваційної функції організаційної культури підприємства. Визначено можливості мотиваційного впливу організаційної культури в процесі задоволення потреб індивіда на робочому місці. Проведено порівняльний аналіз складу традиційних засобів мотивації персоналу та специфічних інструментів організаційної культури. Визначено відмінності між традиційною системою мотивації праці та мотивацією праці на основі теорії організаційної культури. Узагальнено результати соціологічного дослідження організаційної культури та особливостей реалізації її мотиваційної функції на підприємствах харчової промисловості. Визначено, що підприємства харчової промисловості приділяють недостатньо уваги розвитку організаційної культури та у неповній мірі використовують її мотиваційний потенціал.

Ключові слова: мотивація персоналу, організаційна культура, мотиваційна функція, потреби, засоби мотивації

Постановка проблеми. Однією з найважливіших функцій організаційної культури є мотиваційна, яка забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів та економічної ефективності підприємства в цілому і проявляється шляхом сприяння підвищенню продуктивності праці, стимулювання креативного мислення і прояву лідерських здібностей персоналу. Мотиваційна функція ґрунтується на тому, що такі обов'язкові елементи організаційної культури як цінності, місія, різноманітні символи та

норми є важливим джерелом нематеріальних стимулів для найманого персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий крок у дослідженні мотиваційної функції організаційної культури та її ролі в управлінні персоналом внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: А. Воронкова, Г. Захарчин, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Е. Шейн. Проте у більшості зазначених вище праць мотивація персоналу з використанням інструментів організаційної культури розглядається відокремлено від системи менеджменту в цілому.

Формування цілей статті. Зростаюча значущість організаційної культури як фактору мотивації персоналу і підвищення ефективності системи управління підприємствами визначила актуальність теми статті і потребу у наукових і прикладних розробках. Завданням даної публікації є обґрунтування складу мотиваційних інструментів організаційної культури та напрямів їх використання в системі забезпечення ефективного управління персоналом.

Виклад основного матеріалу. Основу мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу організаційна культура – мотивація – ефективність діяльності підприємства підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [1, с.89].

Так, вивчення досвіду 62 найбільш успішних компаній США дозволило вченим Пітерсу Т. і Вотермену Р. зробити наступний висновок: більшість цих компаній утримують відповідні структурні підрозділи і запроваджують спеціальні програми, спрямовані на діагностику і вдосконалення організаційної культури, а відносини між керівництвом і працівниками будуються за принципом «продуктивність – від людини» [2, с. 297]. Практична реалізація цього принципу полягає у визнанні персоналу як головного джерела досягнень і

успішного розвитку компанії, створенні у персоналу почуття причетності до загальної справи, створення атмосфери довіри, виховання духу відповідальності і творчості.

Також, за даними вітчизняних досліджень, «...зростає значущість цілеспрямованого впровадження сучасних методів роботи з персоналом на українських підприємствах, які дозволяють забезпечити більш високий рівень координації взаємодії працівників підприємств...» [3, с. 11]. При цьому важливими мотиваційними засобами виступають різноманітні методи стимулювання, можливість кар'єрного зростання, підвищення рівня задоволеності працею, можливість працювати самостійно і творчо: «організаційна культура і система роботи з персоналом виступають один для одного чинниками внутрішнього впливу, оскільки, з одного боку, зміни організаційної культури викликають необхідність відповідної зміни роботи з персоналом. З іншого, - напрями роботи з персоналом, що зміцнюють і розвивають організаційну культуру, в свою чергу, отримують її як основу свого подальшого вдосконалення» [3, с. 7].

Взаємозв'язок «організаційна культура – мотивація персоналу» може бути реалізований на основі впровадження наступних заходів: 1) розробка системи винагород, 2) розробка системи просування по службі, 3) створення системи стимулювання праці з врахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників [4, с.12]. Використання потенціалу організаційної культури дає можливість суттєво підвищити результативність заходів мотивації праці, в першу чергу, нематеріальних [5; 6].

Вважаємо, що усі прояви організаційної культури, як матеріальні, так і ціннісно-нормативні, справляють суттєвий вплив на мотивацію персоналу і підвищення продуктивності праці. При цьому можливості мотиваційного впливу засобів організаційної культури є надзвичайно широкими, адже вони включають, крім традиційних засобів стимулювання праці, інші інструменти, які справляють опосередкований, але при цьому не менш сильний вплив (табл. 1).

Ієрархія потреб за Маслоу А. та способи задоволення потреб індивіда
в рамках концепції організаційної культури

Назва	Спосіб задоволення потреби індивіда на роботі
Потреба у самоактуалізації	<ul style="list-style-type: none"> - залучення працівників до участі у важливих проектах; - надання можливості працювати творчо; - надання можливості навчання, розширення навичок, самовдосконалення;
Потреба у визнанні і повазі	<ul style="list-style-type: none"> - делегування повноважень; - визнання кваліфікації і заслуг працівника; - запровадження прозорих програм кар'єрного зростання; - статусне визнання (відповідне оформлення і розмір робочого місця, надання службового автомобіля, надання додаткових пільг і гарантій); - створення позитивного бренду роботодавця;
Потреба у приналежності	<ul style="list-style-type: none"> - наявність малої групи, членом якої може себе відчувати кожен працівник; - наявність сприятливого соціально-психологічного клімату у групі; - наявність програм адаптації персоналу; - заходи, які сприяють покращенню соціально-психологічного клімату і збільшенню рівня лояльності (покращення системи внутрішньо фірмових комунікацій, попередження і розв'язання конфліктів, спільне відзначення свят і важливих подій, фірмовий дизайн, фірмовий одяг, дрес-код; - забезпечення участі працівників в управлінні і прийнятті рішень (налагодження зворотного зв'язку, створення виборних керівних органів, гуртків якості, запровадження програм «відкритих дверей», «через голову», «інноваційні пропозиції» та ін.);
Потреба у безпеці	<ul style="list-style-type: none"> - безпека робочого місця, загальний рівень безпеки на підприємстві, страхування від нещасних випадків на виробництві; - медичне обслуговування, медичне страхування; - пенсійне страхування; - соціальні гарантії, встановлені державою, умовами колективного договору, кодексу організаційної культури;
Фізіологічні потреби	<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата; - якість і комфорт робочого місця (освітлення, рівень шуму, забруднення і температура повітря, наявність необхідних засобів праці та їх якісні характеристики та ін.); - інфраструктура, яка забезпечує фізіологічні потреби людини

Джерело: розробка автора на основі узагальнення мотиваційної теорії А. Маслоу [7; 8]

Усі способи задоволення потреб індивіда на роботі (від нижчих до вищих) можна віднести до сфери впливу організаційної культури, а, отже, роль організаційної культури у мотивуванні персоналу має не просто важливе, а й першочергове значення. Концепція організаційної культури значно розширює можливості пояснення способів задоволення потреб індивіда (на прикладі піраміди потреб Маслоу А.) на робочому місці.

Перевагою використання надбань теорії організаційної культури у сфері мотивування персоналу є системний підхід, який дозволяє підпорядкувати усі процедури і заходи стимулюючого впливу на найманих працівників ціннісному компоненту управління, а, отже, створює можливість одержання додаткового ефекту.

Вважаємо, що мотиваційна функція організаційної культури є яскраво вираженою і справляє суттєвий вплив на економічні результати діяльності підприємства. Розглянемо докладніше, за допомогою яких засобів забезпечується реалізація цієї функції. На нашу думку, засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури включають як традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці, так і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури (рис. 1). Принциповою відмінністю подібного підходу до розуміння механізму і результатів мотивації праці від традиційного є те, що останній орієнтований лише на досягнення конкретного результату в короткостроковому періоді (управління за цілями), використання персоналу лише як інструменту.

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації – мотивацію самою працею. В кінцевому результаті це дає можливість надати персоналу не просто адекватну винагороду за працю, а забезпечити якість трудового життя (рис. 1).

Соціально-економічний механізм реалізації мотиваційної функції організаційної культури ґрунтується на системі цінностей і норм, які поділяються більшістю членів даної організації, та на створюваних на цій основі артефактів. Місія, цілі і стратегія фірми можуть ефективно визначатись і виконуватись лише в контексті ціннісної орієнтації, розуміння призначення і відповідальності фірми перед персоналом і суспільством в цілому.

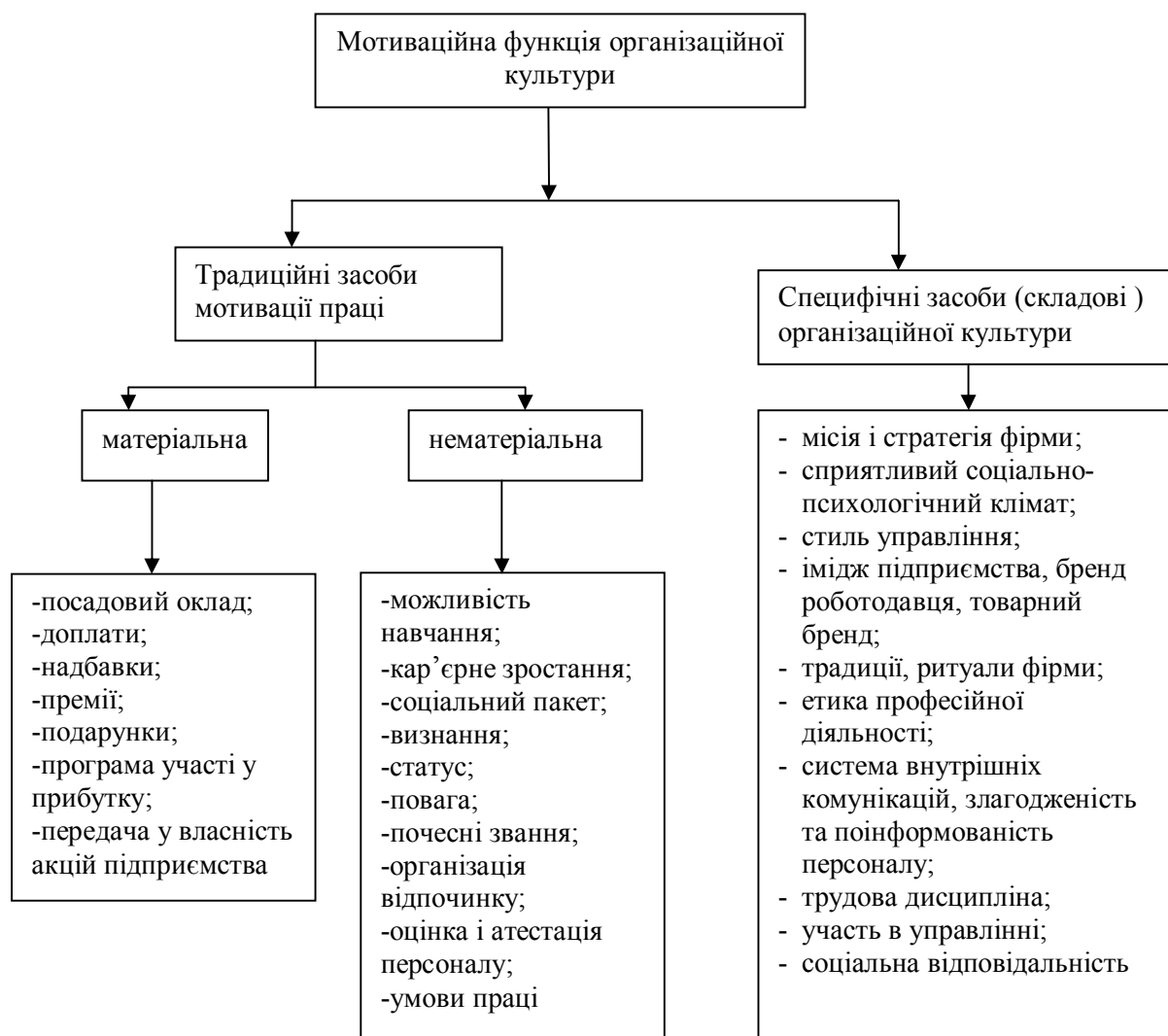


Рис. 1. Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури

Джерело: розробка автора.

Ціннісно-орієнтоване управління у поєднанні з цільовим дає можливість забезпечити постановку і досягнення цілей в межах злагодженої системи. Визначення і узгодження цінностей і цілей компанії є важливими самі по собі, проте в повній мірі їх мотиваційний потенціал проявляється тоді, коли персонал знає і поділяє уявлення про призначення і стратегію фірми. За результатами досліджень відомих американських вчених Хьюзлід М., Бекера Б. та Бітті Р. «...стратегічний спосіб мислення (ступінь розуміння співробітниками стратегії своєї фірми, повнота сприйняття цієї стратегії, а також рівень наявності відповідних компетенцій і бажання реалізувати цю стратегію) справляє суттєвий вплив на якість реалізації стратегії»[9, с.141].

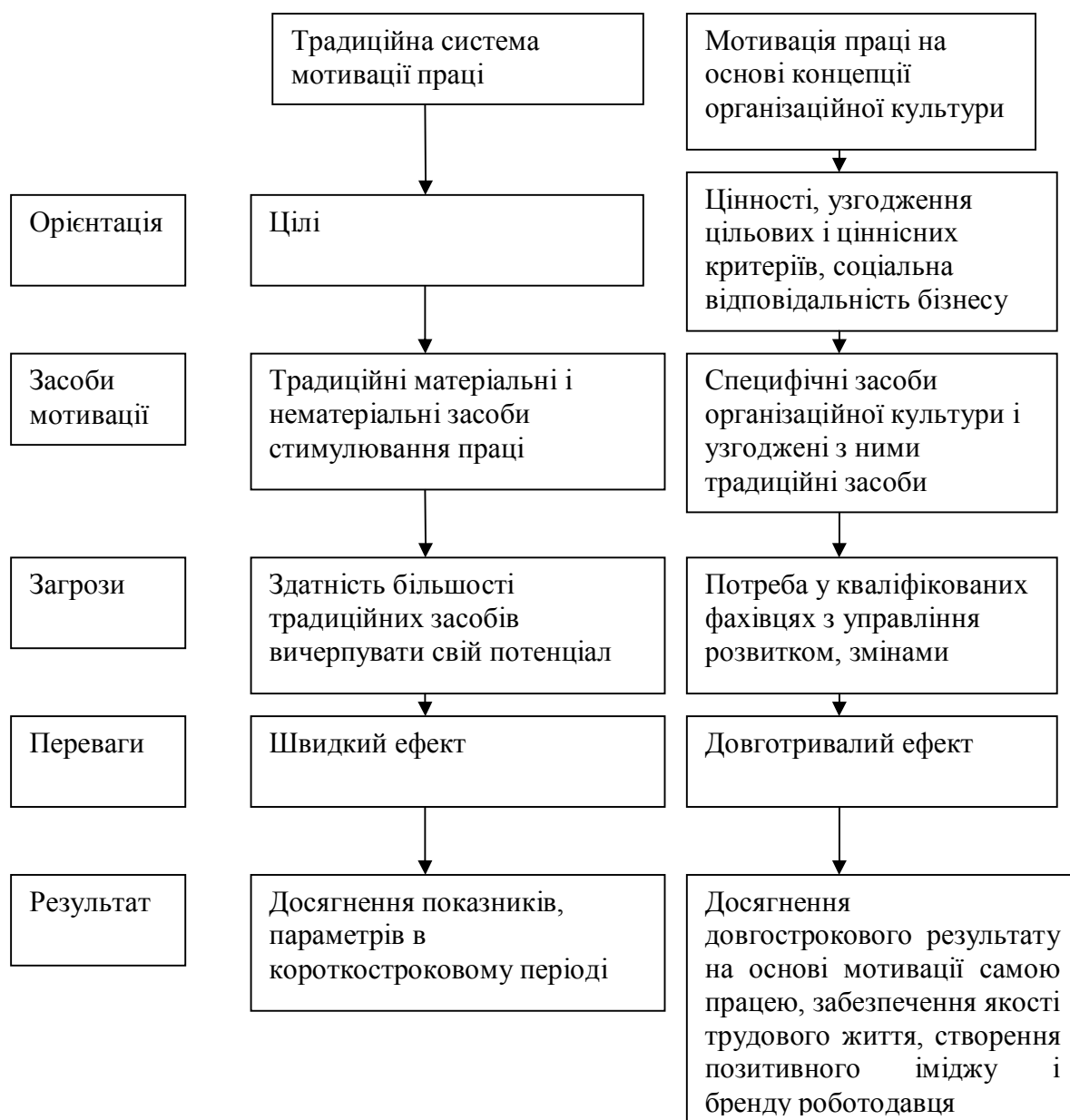


Рис. 2. Відмінності традиційної системи мотивації праці та мотивації праці на основі концепції організаційної культури

Джерело: розробка автора.

З метою оцінки стану розвитку організаційної культури на підприємствах харчової промисловості та використання потенціалу організаційної культури у мотивації персоналу нами було проведено соціологічне дослідження на підприємствах харчової промисловості. В процесі анкетування було опитано вище керівництво 35 підприємств. Анкета включала кілька блоків питань, у тому числі щодо ціннісної складової організаційної культури і мотивації персоналу, стану закріплення цінностей у нормативних документах

підприємства, використання засобів комунікацій і символів підприємств з метою мотивації персоналу, напрямів вдосконалення системи мотивації праці.

Відповіді опитаних свідчать про наступні тенденції: 37% підприємств забезпечують створення чітко сформульованої і загальнодоступної системи цінностей, принципів і норм; 43% ознайомлюють персонал із нормативно-ціннісними вимогами в процесі адаптації; 49% в процесі атестації враховують особливості трудової поведінки і трудових відносин працівника; 40% враховують в системі мотивації праці якість трудової поведінки і трудових відносин; 91% проводять систематичне ознайомлення працівників із змістом внутрішніх документів, в яких закріплюються цінності, принципи і норми підприємства; 29% вважають, що працівники в повній мірі поділяють цінності, норми і принципи, встановлені на підприємстві; 66% вважають, що персонал в повній мірі усвідомлює, що ігнорування цінностей, принципів і норм підприємства може негативно позначитись на оплаті праці та кар'єрному зростанні працівників [10].

Разом з тим, рівень закріплення цінностей і принципів у внутрішніх нормативних документах підприємств є недостатнім. Так, відповіді на анкети свідчать, що наявність на досліджуваних підприємствах таких документів: 6% - декларація про місію і цінності; 11% - положення про корпоративну культуру; 31% - положення про порядок вирішення трудових спорів; 89% - положення про розпорядок робочого дня; 63% - положення про атестацію персоналу; 29% - положення про адаптацію і навчання персоналу; 77% - колективний договір; 26% - положення про систему мотивації праці [10].

Ознайомлення працівників із змістом цінностей і цілей компанії забезпечує система комунікацій, яка також виконує наступні функції: забезпечення зворотного зв'язку, формування командного духу і сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяє поширенню необхідної інформації. Мотиваційні можливості системи внутрішніх комунікацій забезпечуються за допомогою: гарячої телефонної лінії, скриньок довіри, скриньок внутрішньої пошти із пропозиціями персоналу, дошок оголошень, аудіо- і аудіовізуальних

засобів, фірмових ЗМІ, каналів особистої комунікації, опитування персоналу, внутрішньої комп'ютерної сітки.

Як показало соціологічне дослідження, для підприємств харчової промисловості характерним є неповне використання можливостей корпоративних засобів комунікацій та сучасних форм роботи і розвитку інтелектуального потенціалу. Найбільш поширеними внутрішньо фірмовими засобами комунікацій є: зустрічі першого керівника із працівниками підрозділів (86% підприємств); відвідування першим керівником робочих місць (74%); внутрішня комп'ютерна мережа (57%), дошка оголошень (46%). Практично не використовується такий важливий засіб комунікації як скринька пропозицій (9% підприємств), запровадження якої дає можливість висловити працівникам свої зауваження і креативні ідеї [10].

Важливим мотиваційним засобом є також створення фірмових традицій, ритуалів, організація свят, відпочинку, змагань. Подібні заходи можуть нести в собі не лише морально-етичне навантаження, а й служити засобом транслявання цінностей компанії співробітникам, стимулювати внутрішню конкуренцію окремих працівників і підрозділів, бути засобом оцінки персоналу, способом виявлення поваги, визнання заслуг співробітників.

Як показало проведене дослідження, для вдосконалення мотивації праці потребує розвитку символічна підсистема організаційної культури. Респонденти у своїх відповідях вказали на наявність на підприємстві таких елементів символічної підсистеми організаційної культури: 37% - статусні елементи для осіб, які займають вищі посади; 29% - елементи відзнаки трудових досягнень (значки, нагороди, почесні звання, кращі умови праці); 34% - церемонії, які супроводжують значимі події у житті організації або самого працівника; 49% - усні оповідання (історії, легенди), які в узагальненій формі дають персоналу уявлення про кращих працівників, прийнятні способи розв'язання проблем, ціннісні орієнтири власників і вищого керівництва; 9% - девізи, лозунги, які узагальнюють місію підприємства або нагадують працівникам про важливі принципи; 3% - гімн підприємства [10].

На жаль, більша частина опитаних підприємств у недостатній мірі використовує засоби можливості організаційної культури з метою підвищення мотивації персоналу. Так, лише 37% підприємств постійно вдосконалюють систему мотивації праці і використовують моральні методи стимулювання; 26% - періодично оцінюють і коригують соціально-психологічний клімат; 14% - використовують сучасні методи управління конфліктами; 66% - сприяють працівникам, які навчаються і підвищують кваліфікацію [10].

Мотиваційна функція організаційної культури може бути реалізована також за допомогою стилю управління і лідерства в рамках ситуативного підходу. Численними дослідженнями доведено, що найбільш ефективним є поєднання стилів лідерства, застосування їх в залежності від умов конкретної ситуації: цілей, соціально-психологічного клімату колективу, ступеня зрілості виконавців, структурованості завдань, обсягу посадових повноважень та інше. Мотивація персоналу за допомогою стилю лідерства можлива лише в атмосфері довіри в колективі, тобто в умовах, коли керівник демонструє підлеглим порядність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Для досягнення ефективності керівники повинні прагнути до створення довірчих відносин, адже «...міцні довірчі зв'язки приходять на зміну бюрократичним правилам у визначенні очікувань працівників і відносин між ними і керівниками» [11, с. 247].

Висновки. Отже, використання теорії організаційної культури у практиці управління персоналом створює передумови для підвищення мотивації праці та зростання її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції організаційної культури передбачає використання специфічних інструментів, які сприяють створенню позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку проактивності і креативності персоналу, прояву і вдосконаленню лідерських здібностей. Соціологічне дослідження особливостей реалізації мотиваційної функції організаційної культури в умовах підприємств харчової промисловості показало, що мотиваційний потенціал організаційної культури використовується у неповній мірі. Подальші дослідження будуть направлені на

вироблення рекомендації щодо шляхів удосконалення мотивації персоналу на основі теорії організаційної культури і розробку відповідного економіко-організаційного механізму.

Список використаної літератури

1. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.
2. Питерс Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 424 с.
3. Усачева В. В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / В.В. Усачова; Донец. нац. ун-т. — Донецьк, 2003. — 18 с.
4. Самайбекова З. К. Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.00.05 / З. К. Самайбекова. – СПб., ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», 2007. – 18 с.
5. Теплова Е. Разработка комплексной системы внутреннего обучения в компании [Электронный ресурс] / Е. Теплова // HRЛига. – Режим доступа : www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=144
6. Башук Т. О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджменту інновацій. – 2011. – №2. – С.179 – 184.
7. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу. – СПб.: Евразия. – 1999. – 432 с.
8. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория [Текст] / А. Маслоу ; пер. с англ. Н. Левкина, А. Чех. - СПб. : Питер, 2003. - 413 с.

9. Хьюзлид М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. Хьюзлид, Б. Беккер, Р. Битти ; [пер. с англ.]. – М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 432 с.
10. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
11. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения / Роббинз Ст. П. ; [пер. с англ.]. – [8-е изд.]. – М. : Изд. дом „Вильямс”, 2006. – 448 с.

ХАРЧИШИНА Е. В. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Обобщено результаты исследований относительно мотивационной функции организационной культуры предприятия. Определено возможности мотивационного влияния организационной культуры в процессе удовлетворения потребностей индивида на рабочем месте. Проведено сравнительный анализ традиционных средств мотивации персонала и специфических инструментов организационной культуры. Определено отличия между традиционной системой мотивации труда и мотивацией труда на основе теории организационной культуры. Обобщено результаты социологического исследования организационной культуры и особенностей реализации ее мотивационной функции на предприятиях пищевой промышленности. Определено, что предприятия пищевой промышленности уделяют недостаточно внимания развитию организационной культуры и не в полной мере используют ее мотивационный потенциал.

Ключевые слова: мотивация персонала, организационная культура, мотивационная функция, потребности, средства мотивации

KHARCHYSHYNA O. V. STAFF MOTIVATION ON THE BASE OF ORGANIZATIONAL CULTURE THEORY

The paper generalizes the results of investigations of organizational culture motivational function. The possibilities of organizational culture motivational effect on satisfaction of individual demands on the working place are determined. The paper provides comparative analysis of traditional means of motivation and specific motivational tools of organizational culture. The difference between traditional motivational system and staff motivation on the base of organizational culture theory are described. The paper generalizes the results of sociological research of organizational culture and specific features of its motivational function on the food industry enterprises. The paper describes that the food industry enterprises pay too less attention to organizational culture development and make insufficient use of its motivational potential.

Key words: staff motivation, organizational culture, motivational function, demands, means of motivation